新形势下大学出版社发展的几点思考

杨雪梅 包文峰
（内蒙古大学出版社，内蒙古 呼和浩特 010020）

摘 要：出版业数字化，给大学出版社带来多重挑战，面对当前这种新形势、新情况，大学出版社，特别是地处老少边穷、地区经济并不十分发达的大学小社，要充分认识自身存在的各项不足。对于大学出版社出版的部分专业性很强的出版物可以“数字化出版＋互联网＋即时印刷”的模式化解这一问题。大学出版社只有冷静、敏锐地洞察新形势下给出版社带来的各种机遇，才能找到通往可持续发展之路。

关键词：大学出版社；转型；挑战；数字出版；网络出版 **中图分类号：**G238 **文献标识码：**A
文章编号：1671-0134（2021）02-017-03 **DOI：**10.19483/j.cnki.11-4653/n.2021.02.001
本文著录格式：杨雪梅，包文峰 . 新形势下大学出版社发展的几点思考 [J]. 中国传媒科技，2021（02）：17-19.

大学出版社经过几年的转企改制运行，取得了一些成果，也遇到了一些问题。但在当前全面网络化时代，出版业中的数字化出版方兴未艾、数字终端快速更新换代的大背景下，传统出版业、配送系统和实体书店都面临着严峻的考验。这体现在：一方面，出版行业已经完成体制改革，如何做好更深入的机制配合；另一方面，平板电脑、Kindle、手机等阅读终端方兴未艾，网上数字化浪潮锐不可当，人们阅读习惯的改变，导致纸质书销量迅速下降，传统图书的读者人数减少的难题如何解决？[1] 对于这些新形势下的新问题，传统出版业如何面对新的拐点和机遇，如何突破人才和技术的瓶颈问题；在发展过程中，如何利用互联网来拓展与出版业相近的产业，以更好地适应市场需要。这些都是我们每一位出版人要认真思考的问题。

1. 面临的多重挑战

这几年大学出版社体制改革在很大程度上促进了出版生产力的发展，但同时也出现了一些新的问题。作为大学出版社，它与其他出版社相比既有其特殊性也有其一般性。大学出版社的特殊性在于，一是，大学出版社所出版的图书中，有相当或大部分其社会价值高而市场价值不是很高。也就是说，大学出版社所出图书中多数读者群小、印数很少。二是，大学社中有一部分人是“双肩挑”型人员，他们既是教师也是出版社员工。虽然出版社转为企业后按老人老办法政策解决了“老人”的问题，但同时又出现了学校人员不愿来出版社工作的新情况。这就要思考大学出版社人才引进与培养应如何推进，才能保证出版社的持续发展。三是，权力制衡是现代企业制度的特点，而大学出版社都是由大学单一投资主体，即国有独资。这样，和其他出版社之间的兼并重组、运用社会资本很难做到。大学出版社的一般性在于，出版的图书也是商品，同样要遵循市场经济的规律。[2]

应当承认，出版社经过转企改制后，有一部分出版社各项经济指标呈现了较好的增长态势，但也有相当一部分出版社的经营并未出现增长预期，有的甚至出现了一定的萎缩。出版市场中一些有印数、有“钱途”的图书逐渐被一些有实力、有品牌、有“政策”的出版社“拉”走。出版社间逐渐呈现出一种赢家通吃的态势。而那些有学术价值、有社会价值，但受众面较小、无“钱途”的图书则越来越无人愿意出版。

当然，有人会说，出版社转企改制的目的就是要让出版社走向市场，让市场来选择、淘汰。但笔者认为，中国的出版社是有一定特殊性的文化企业：首先，中国出版社的市场“自由度”并不很高；其次，转企后的行业“垄断”性并未消除，有些出版社因一些“政策”反而得以加强；最后，政企分离的并不是十分清晰。

面对当前这种新形势、新情况，大学出版社，特别是地处老少边穷、地区经济并不十分发达的大学小社，要充分认识自身存在的各项不足。在这种种现实面前，宏观上来看，我们要努力扩大视野，加大改革的力度，拓展自身的能力，逐步提升自己的品牌影响力；微观上讲，要细分自己的图书品种，能走市场的走市场，不能走市场的也要积极争取国家、企业、社会及个人的出版资助。与此同时，笔者认为在国家层面上多出台一些针对市场化程度不高的、有一定特色微小出版社的政策，比如税收方面优惠或免征。要切实转变出版行政管理机构的管理模式，不能再用管理事业单位的方法管理企业，对于真正转制为企业的出版社，要放开出版范围、书号、版号，创造出版宽松的、有序的政策环境，让出版社能够在一个平等的环境下竞争。

我们还应当承认，出版社根本性质还是一个文化单位，其主要任务是文化的传播与积累，它其中包含有市场的成分，但也不能否认其公益性成分，不加区别地完全市场化也有值得商榷之处。就像教育、医疗、公交等行业一样，完全市场化是不可取的。

2. 布局出版数字化转型

出版业数字化转型对传统出版既是机遇，又是挑战。

如何把挑战变成机遇，让数字出版为出版产业整体增长做加法？需要把握数字出版产业的格局和态势，需要澄清一些关于数字出版的认识，需要深知移动互联网对出版业数字化转型非同一般的意义，需要解决阻挡数字出版发展要害问题。[3]

从全球及中国目前的状况来看，数字出版的产业格局和发展态势可以概括为：强势平台企业的数字出版产业布局发展迅速，产业基本由部分强势平台企业主导，且其商业模式的特性突出。在这个格局中，传统出版显得很是被动，出版业主体角色有被边缘化的倾向。[3] 所以，数字出版的格局与态势对传统出版有巨大的挑战性。

在出版社内部，由于有相当一部分人缺乏计算机方面的知识，因而对数字出版不甚了解或一知半解，进而对数字出版产生诸多的误解，比如"数字出版需要高科技""数字出版就是阅读的内容碎片化"等。加之出版社数字出版方面的专业人才稀缺，多数出版社经济实力不足，版权保护不能保证等因素对传统出版业来说都不具优势。在诸多困难下，传统出版业的数字化转型搞不好恐怕是死无葬身之地，就更不要谈其升级、发展和壮大了。

传统出版业数字化转型还有机会吗？传统出版业应怎样抓住移动互联网给出版业数字化转型带来的机遇，实现它的数字化转型？以我们出版社为例，我想应从以下方面来着手布局数字化出版。

第一，要实现数字化转型的工作，出版社领导是关键。常言道：火车跑得快，全凭车头带。出版社的领导就是出版社数字化转型的"火车头"。只有他们在思想上、知识上对数字化出版有深刻的认识与了解，才能开展、推进一个出版社的数字化转型工作。

第二，要积极做好才人培养、引进工作。数字化出版没有相关的专业人才是不可能实现的。人才从哪里来？只有两条路可走，那就是努力培养和积极引进。人才培养，就是从出版社现有的人员中，找到那些新型出版所需要的有一定计算机基础的人员进行专门性培养。人才引进，即从社会上招聘有数字化出版经验的专门人才，或相关专业的大学生。[4]

第三，要充分认清自身的优势。传统出版业的优势在于以优质内容筛选与过滤为核心的能力比较强，编辑功底扎实，有着多年出版及作者资源的积累。在出版社数字化转型的初创期，基于我们有多年的出版资源积累，可选择一部分有再版价值的内容，只需稍做加工即可转为较简单的数字化产品。通过这种方式，可逐步摸索、积累数字化出版的经验，为出版社的数字化转型打下良好的基础。[4]

第四，要定位数字化产品模式。出版社的数字化产品如何与读者对接？是基于数字化出版 + 互联网，还是基于数字化出版 + 互联网 + 即时印刷。这就有一个数字化产品模式定位的问题。而这种产品模式的定位要根据出版社所出版的内容，以及阅读习惯来决定。我认为，像学术类、受众面小的出版内容，宜采用"数字化出版 + 互联网 + 即时印刷"的模式；文学类、娱乐业、大众化的出版内容，采用纯数字化的阅读模式更适合。

第五，要有适度的硬件投入。做数字化出版物，就要有相应的设备。但设备的投入一定要以自身制定的数字化目标来进行，贪大求全的做法是坚决不可取的。对于经济实力有限的中小出版社来说，这一点很重要。这需要出版社的领导对本社数字化发展的近期目标和长远规划有一个清晰思路。只有明确了出版社数字化发展每一个阶段的目标，我们的投入才能做到科学、合理。

以上是从出版社层面来谈出版数字转型问题。从国家层面来看，出版数字化转型后的版权问题如何完善，特别是打击盗版的问题亟待解决。另外数字化产品间的标准、格式互相兼容、对接问题也是不容忽视的。

3. 做好出版 + 互联网的结合

如今，互联网已全面进入社会的各个领域。在出版业中，因互联网的普及，人们的阅读习惯已发生了极大的改变。特别是移动终端的迅速发展，使得传统出版行业面临的一个巨大的挑战——阅读人群的急剧流失。与此同时，网上书店的快速崛起，也强烈地冲击着传统出版行业。

面对这种严酷的形势，传统出版行业应积极努力，迎头赶上。目前，一些大的出版集团都在创建自己的电子商务平台，并根据各自多年经营出版积累的资源、作者、信息方面的优势，积极实现出版的数字化，都想搭上互联网这一快车，以期用电子商务来实现出版业务的新突破，从而拓展自己的发展空间。就目前的发展进程来看，出版社要全面进入互联网、移动终端等新媒体阅读内容开发，都会面临研发投入成本过高、专业人才的匮乏、数字出版物的版权保护等问题。

体量较大的出版单位在数字化出版方面都面临着诸多困难，那作为规模小、底子薄的大学出版社是否就与数字化出版无缘了呢？回答是否定的。大学出版社做数字化出版的关键是找准自身的定位，认清自己服务的对象，选对数字化出版模式。

大学出版社出版内容大多是以大学教材、学术著作为主。其主要特征是受众面小，部分专业性很强的内容，受众人数更是很少。像这类受众面很小的专业出版物，若以传统方式出版，成本必然很高。因受众小，印数少，书店不愿进货，出版社很难收回成本，进而造成亏损。而且，此类出版物出版后，若再想修订重印更是不可能的事。如何解决此类出版物的出版困局呢？我认为以"数字化出版 + 互联网 + 即时印刷"的模式可以化解这一难题。

“数字化出版 + 互联网 + 即时印刷”的模式就是将专业性强、读者面小的图书以数字化的形式出版。出版社通过建立自己的网站在互联网上向公众宣传、推广。得到订单后，以即时印刷的方式印制，然后邮寄给读者。对于大学出版社的质优量小的出版物来讲，这种“数字化出版 + 互联网 + 即时印刷”的模式，其可行性在于：一是，将传统出版物排版后的数字化文件直接作为数字出版物，不需额外的投入；二是，省去了传统印刷这一块的费用；三是，不再有印多了销不了，印少了不够销的烦恼，也没有库存保管的投入；四是，可随时进行所出图书的修订工作；五是，解决了书店不愿进，读者又买不到的困局。

从投入上来看，“数字化出版 + 互联网 + 即时印刷”这种出版模式的设备投入在三五百万间。这样的投资规模，对于大学出版社来讲还是能够承受的。若从出版社每年出版小印量出版物的投入来计算，这样的投入就显得并不是很多了。况且，这些设备在依托大学的这种环境下，也会给出版社带来额外的一部分收入。

总之，改革还是要不断地深入下去，互联网的发展也愈加迅猛。不论你是否愿意，你都会受到新形势下不断涌现的变革浪潮所带来地冲击。只有冷静、敏锐地洞察新形势下给小型出版社带来的各种机遇，才能找到通往成功的道路。媒

参考文献

[1] 李琤 . 出版营销 读者在哪里？ [EB/OL]. 中国文化报，2013-04-18.http：//blog.sina.com.cn/s/blog_a18bfc4f01016826.html.

[2] 冯蕾，王大庆 . 中国出版业：谋划从“大”到“强”——专家解读当前出版产业发展形势 [EB/OL]. 光明日报，2010-7-28.http：//www.chinawriter.com.cn/news/2010/2010-07-28/88147.html

[3] 程三国 . 数字出版未来机遇何在？ [EB/OL] 中国新闻出版报，2011-11-18.http：//www.dajianet.com/news/2011/1118/175122.shtml

[4] 冷桥勋，李克明，张和平 . 大学出版社数字出版转型面临的问题及对策分析 [J]. 合肥工业大学学报（社会科学版），2017，31（01）：141-144.

作者简介：杨雪梅（1974-），女，内蒙古呼和浩特市人，内蒙古大学出版社副编审，理学学士，研究方向：编辑出版学；包文峰（1984-），男，内蒙古通辽市人，内蒙古大学出版社副编审，文学学士，研究方向：编辑出版学。

（责任编辑：陈旭管）

（上接第16页）

结语

中台的规划和建设，要从业务价值出发，始终围绕能给业务带来什么价值来进行规划和实践。回顾软件过往发展中的各个热词：大数据、云计算、区块链、AI，无不如此。如果业务上没有想清楚，不能讲清楚的话，那么任何技术手段都是徒劳的。由于拓尔思的 to B 业务和互联网企业的 to C 业务的模式不同，因此，拓尔思的中台建设，不能盲目照搬互联网企业的中台建设方案。而是根据自身的需要和资源实际情况，按技术中台先行、媒体行业中台先行的策略，进行建设。最后，本文是我们中台建设中的一些研发实践与思考，期间也走过弯路，希望通过本文的总结，与大家共同探索媒体行业的中台建设路径，推动媒体行业发展。媒

参考文献

[1] 钟华 . 企业 IT 架构转型之道：阿里巴巴中台战略思想与架构实战 [M]. 北京：机械工业出版社，2017-4-1.

[2] 互联互通社区 . 中台到底在共享什么 [EB/OL]. 知乎，2020-10-27.https：//www.zhihu.com/tardis/sogou/art/269284666

[3] 比特网 . 别再云里雾里，或许我们可以这样理解云原生 [EB/OL]. 比特网，2021-01-12.https：//baijiahao.baidu.com/s?id=1688652537029639171&wfr=spider&for=pc

作者简介：刘珅（1980-），男，湖北省红安县，拓尔思信息技术股份有限公司第二研发中心总经理；林松涛（1977-），男，安徽省合肥市，拓尔思信息技术股份有限公司副总裁兼新闻出版事业部总经理。

（责任编辑：陈旭管）